

---

# ИННОВАЦИОННЫЕ ПРАКТИКИ РОССИЙСКИХ ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ МЕЖДУНАРОДНЫХ КОРПОРАЦИЙ – ФАКТОРЫ СОЗДАНИЯ, ОТБОРА И РУТИНИЗАЦИИ ЭФФЕКТИВНЫХ ФОРМ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ.<sup>1</sup>

## ЧАСТЬ 1

*И.Б. Гурков, В.В. Коссов,  
Е.Б. Моргунов, З.Б. Саидов*

В ходе обследования производственных подразделений зарубежных корпораций, функционирующих в России, мы пытались понять общие задачи и особенности организации инновационной деятельности данных предприятий. Решая задачи достижения качества на уровне мировых стандартов при приемлемом уровне издержек, данные фирмы вели активную инновационную деятельность, значительная часть которой представляла рутину, органично встроенные в процесс регулярного менеджмента.

---

© Гурков И.Б., Коссов В.В., Моргунов Е.Б.,  
Саидов З.Б., 2012 г.

<sup>1</sup> В данной научной работе использованы результаты, полученные в ходе выполнения проекта «Управленческие практики российских подразделений международных корпораций – факторы создания, отбора и рутинизации эффективных форм деятельности», выполненного в рамках Программы фундаментальных исследований НИУ ВШЭ в 2013 г. Авторы выражают искреннюю признательность за сотрудничество руководителем и менеджерам обследованных предприятий.

*Ключевые слова:* промышленное производство, транснациональные корпорации, организация инновационной деятельности.

## ВВЕДЕНИЕ

*Цель работы.* Предприятия иностранных корпораций существуют во многих отраслях российской промышленности. Тем не менее, систематических исследований особенностей организации данных предприятий очень немного. Нашей задачей было определить общую конфигурацию деятельности российских производств в составе западных корпораций, выявить наиболее важные инновационные практики и постараться найти возможные взаимосвязи между изменениями в отдельных функциональных областях.

*Базовые определения.* Инновационные практики промышленных (производственных) фирм – попытки реализации *новых для фирмы* способов решения управленческих задач. При этом сами задачи могут быть как новыми для фирмы (например, выход за пределы однозаводского варианта производства или начало прямого экспорта продукции на внешние рынки), так и вполне традиционными. Согласно классическим работам Й. Шумпетера, не потерявших актуальность и активно цитирующихся и по сей день (Fagerberg, 2003, p. 18), можно различать пять видов инновационных практик освоения новых:

- продуктов;
- методов производства;
- источников сырья (новых поставщиков);
- рынков;
- способов организации бизнеса.

Инновационные практики являются частью более широкого класса социальных феноменов – управленческих практик. Управленческие практики могут быть (и в действительности в большинстве случаев)

направлены в основном на реализацию решения управленческих задач стандартными (для фирмы) способами. Кроме того, управленческие практики могут быть направлены и на элиминирование (прекращение использования) способов решения задач, которые признаны неприемлемыми (неэффективными, неэтичными и т.п.)

Важнейшими характеристиками как стандартных, так и инновационных управленческих практик являются «принятие действий» (acceptance) и сам факт действительного выполнения действий (implementation) (Gondo, 2013; Amis, 2013). «Принятие действий» означает, что факты совершения данных и подобных действий должны быть известны менеджменту (хотя бы на каком-то из уровней управленческой иерархии) и «приняты» менеджментом (хотя бы в качестве временной меры или в форме «попустительства»). Эта характеристика отделяет управленческие практики от более общего класса действий фирмы – «практик бизнеса», куда могут входить и действия, которые бывают регулярными, но оказываются неизвестными менеджменту (например, воровство на рабочем месте, несанкционированные откаты при продажах и т.п.).

Наличие характеристики «действительного выполнения действий» отделяет управленческие практики от иного класса социальных феноменов – управленческих технологий. Управленческие технологии – знание способов выполнения действий (know-how) и понимание ситуаций, в которых уместно применение тех или иных действий (know-why), – могут существовать как в кодированной форме (в виде книг, стандартов и патентов, технологических карт, служебных инструкций и т.п.), так и в форме «молчаливого знания» (скрытых от посторонних знаний отдельных людей), и находиться как в распоряжении отдельной фирмы, так и в виде знаний, существующих в отрасли в целом (у конкурентов, консультантов, поставщиков оборудования и т.д.). В каждый момент или отрезок времени отдельная фирма использу-

ет лишь малую часть всего корпуса действительно либо потенциально доступных управленческих технологий. Еще важнее, однако, принципиальное отличие управленческих технологий от управленческих практик по параметру *воспроизводимости*. Управленческие технологии, в том числе и в форме «молчаливого знания», в идеале, всегда воспроизводимы – ценность патента как раз и состоит в его потенциальной применимости на разных производственных объектах. Управленческая практика же всегда привязана к уникальным условиям отдельной фирмы – уникальному сочетанию доступных ресурсов, специфике постановки управленческой задачи, к характеристикам и способностям людей, затрагиваемых данной практикой. Данное различие хорошо видно и по важной особенности эмпирических исследований – управленческие технологии (создание, диффузия и т.д.) изучаются в основном в рамках *количественных* исследований. Что касается управленческих практик, то здесь преобладают *качественные* исследования («кейсы» по отдельным практикам, компаниям или сравнительные исследования, опирающиеся на детальное описание как самой практики, так и контекста ее осуществления).

#### *Обоснование выбора объекта исследования.*

В данной статье объектом исследований будут выступать российские производственные подразделения зарубежных международных корпораций. Под зарубежными международными корпорациями мы будем понимать фирмы:

- имеющие производственные активы более чем в одной стране;
- материнская компания которых зарегистрирована вне Российской Федерации;
- объем производства российских подразделений у которых составляет не более 50% общего объема производства корпорации.

Последний пункт необходим для того, чтобы отделить действительно зарубежные корпорации от многочисленных российских фирм, чьи владельческие структуры были вы-

ведены в «удобные» (как это казалось до недавней кипрской финансовой катастрофы) юрисдикции<sup>2</sup>.

Выбор производственных подразделений зарубежных корпораций в качестве объекта исследования объясняется тем, что систематические описания инновационных практик в данных компаниях крайне малочисленны. Из-за ограниченной доли подразделений зарубежных компаний среди всех российских компаний (менее 0,5%), такие компании оказались слабо представлены в публикациях по вопросам инноваций, опирающихся на данные, полученные путем опросов руководителей предприятий (см. например, Гурков, Тубалов, 2004; Prazdnichnykh, Liuhto, 2010; New Economic School, 2010; Kuznetsov et al., 2011; Gurkov, 2013). Из-за особенностей российской статистики в статистических обзорах инноваций (Городникова и др., 2013) приводятся данные по «компаниям в полной либо частичной иностранной собственности», то есть смешиваются российские компании, чьи владельческие структуры выведены в зарубежные юрисдикции, и российские подразделения международных корпораций<sup>3</sup>. При детальном анализе литературы мы смогли обнаружить две книги, не получившие широкой известности (Pepper, 2012; Anghel, 2012) и несколько академических статей (Johanson, Johanson, 2006; Hotbrugge, Puck, 2009; Golikova et al., 2011). Сравнительно подробно оказались описаны лишь практики управле-

<sup>2</sup> По нашим расчетам, на компании, имеющие в уставном капитале долю иностранной собственности более 10%, приходилось в 2012 г. около 32% всего объема российского промышленного производства. При этом в том же 2012 г. более 60% инвестиций в российскую промышленность пришли из четырех стран (Кипр, Люксембург, Нидерланды и Британские Виргинские острова).

<sup>3</sup> В результате, в тех отраслях, где российские подразделения зарубежных корпораций составляют большинство фирм (например, в табачной промышленности), наблюдалась самая высокая инновационность.

ния персоналом в российских подразделениях зарубежных корпораций (Fey, Bjorkman, 2001; Zavyalova et al., 2011; Kolesnikov et al., 2011). Таким образом, начав наше исследование, мы обнаружили здесь значительные пробелы как в теоретическом плане, так и в плане анализа эмпирических данных.

Между тем, инновационность российских подразделений международных компаний была совершенно ясна с точки зрения простого обывателя – достаточно в любом российском супермаркете снять с полки товары под известными мировыми брендами и посмотреть на адрес производства – ул. Комбинатская или ул. Гибридная – такой адрес ясно свидетельствует о том, в этих местах было осуществлено освоение новых для России продукты и методы производства. Что не менее важно, инновационность данных производств имеет прочную теоретическую базу. Действительно:

- инновационные практики, понимаемые как развитие и перенос инновационных решений в организации, признаются основой деятельности современных международных корпораций (Ciabuschi, Forsgren, Martin Martin, 2012);
- также отмечается, что даже в интегрированных международных корпорациях инновационные процессы в основном реализуются на уровне региональных подразделений (Andersson, Forsgren, Holm, 2002; Birkinshaw, Hood, 2001; Cantwell, 1989; Mudambi, Navarra, 2004; Rugman, Verbeke, 2001).

Это вызвано:

- уникальностью конкурентной позиции каждого национального подразделения на местном рынке (Holm, Holmström, Sharma, 2005), что формирует уникальную структуру управленческих задач, выступающих в качестве драйверов инноваций (Mudambi, Mudambi, Navarra, 2007);
- неизбежными различиями в предпочтениях потребителей, уровне и параметрах распределения доходов и покупательских установок в разных странах, что приводит к специфическим методам сегментации на

отдельных национальных рангах (Wilson, Mukhina, 2012), а также к уникальным практикам ценообразования и продвижения (Wale at al., 2012);

- необходимой вовлеченностью каждого локального подразделения в уникальные местные бизнес-сети (Ghoshal, Barlett, 1990; Forsgren et al., 2005).

Итак, теоретические доводы свидетельствовали о том, что в российских производственных подразделениях международных корпораций мы должны столкнуться с разнообразными и, самое главное, многочисленными инновационными практиками. Возможное поле исследования также оказалось весьма обширным. Не слишком афишируя свои достижения, но и не особо скрываясь, западные корпорации добились устойчивого доминирования на значительном числе российских рынков. Прежде всего, речь идет о крупнейших международных корпорациях. В целом, по данным за 2011 г., не менее 40 западных корпораций имели в России объемы производства, превышавшие 500 млн долл. В их число входят все ведущие мировые корпорации пищевых товаров (Nestle, Unilever, P&G, Coca-Cola, PepsiCo, Kraft Foods, Mars, крупнейшие мировые пивные и табачные компании), ряд компаний в области строительных материалов, а также автопроизводители (Renault-Nissan, Volkswagen Group, Ford Motors Corp., General Motors, PSA-Citroen-Mitsubishi, Hyundai), наладившие сборку автомобилей на собственных производственных мощностях. К этому следует добавить выпуск продукции под брендами ведущих мировых корпораций на независимых российских фирмах (например, контрактное производство калининградского «Автотора» для BMW и Kia, московской «Свободы» для P&G). Следом выступают российские производства фирм «второго эшелона» (с глобальными продажами от 1 до 15 млрд евро). Имея объемы российского производства в диапазоне от 50 до 500 млн евро, они уверенно занимают доминирующие позиции на отдельных товарных рынках. Например, рынок плавленых сыров поделен между

французской компанией «Lactalis», финской компанией «Valio» и германской фирмой «Hochland». Германская компания «KNAUF» контролирует более 50% рынка производства гипсокартона в России. Британская компания «Rexam» доминирует в производстве алюминиевых банок и является единственной в России компанией, одновременно производящей и банки, и крышки к ним. Российское подразделение «Solvay Group» (до января 2013 г. – Rhodia Acetow) – единственный в России производитель ацетатного волокна – материала для производства фильтров для сигарет. Если объединить объемы производства ацетатного волокна в России и импорт из-за рубежа, компании «Solvay» будет принадлежать не менее половины объемов потребляемой в стране продукции. Датская компания «ROCKWOOL» контролировала в 2012 г. около 20% российского рынка теплоизоляционных материалов. Наконец, в тех случаях, когда рынок трудно контролировать, российское подразделение может доминировать в премиальном сегменте рынка. Например, российское подразделение итальянской компании «Mapei» имеет сильные позиции в премиальном сегменте специальных строительных материалов.

По нашим самым консервативным оценкам, в 2012 г. российские подразделения «настоящих» международных корпораций обеспечили суммарный объем выпуска промышленной продукции не менее 100 млрд долл.<sup>4</sup> С учетом общего размера российского рынка потребительских товаров в 2012 г. в 600 млрд долл. и доли импорта на этом рынке в 50% мы снова получаем цифру в 30%, примерно отражающую долю российских производств междуна-

<sup>4</sup> Расчет был сделан на основе отраслевых обзоров и определения долей зарубежных корпораций на основных рынках. Официальная статистика рисует совсем уж несуразные цифры. Согласно Российскому статистическому ежегоднику 2012 г. оборот «организаций с участием иностранного капитала» составил в 2011 г. почти 33,8 трлн руб. (62% ВВП России за 2011 г.), увеличившись по сравнению с 2009 г. на 14 трлн руб.

родных корпораций в общем объеме российского производства потребительских товаров. Следует указать, что эта доля стремительно растет, причем в основном не за счет «органического» роста (строительства новых мощностей и реконструкции существующих мощностей), а за счет слияний и поглощений, при этом целями становятся успешные российские компании, а цена покупки может включать солидную «премию». Среди заметных сделок можно указать покупку корпорацией «Unilever» ведущего производителя мороженого «Инмарко» в 2008 г. и крупнейшего производителя кетчупа «Балтимор» в 2009 г. «Coca-Cola» заплатила за производителя соков «Нидан» в 2010 г. 400 млн долл. Компания «PepsiCo» в 2008 г. заплатила за лидера отечественного производства соков компанию «Лебедянский» 1,4 млрд долл. В 2012 г. российское подразделение компании «Danone» произвело слияние с крупным отечественным производителем молочной продукции «Unimilk». Однако, крупнейшее поглощение на российском рынке потребительских продуктов произошло в 2010–2011 гг., когда компания «PepsiCo» приобрела компанию «Вимм-Биль-Дан» за 5,4 млрд долл. Эта сделка прибавила 7% объему продаж всей компании «PepsiCo» и дополнило корпоративный портфель пятью российскими брендами стоимостью 1,5 млрд долл.

Масштабные поглощения отечественных производителей приводят к пересечению глобальных и локальных (российских) брендов в корпоративных портфелях и, зачастую, к выходу корпораций в совершенно новые для них сферы деятельности. Так, после покупки «Вимм-Биль-Дан» «PepsiCo» пришлось напрямую заняться проблемами молочной промышленности. С другой стороны, после приобретения французской молочной корпорацией «Lactalis» контрольного пакета компании «Parmalat» у нее появились в России собственные и контрактные мощности по розливу соков. Все это заставляет международные корпорации быстро трансформировать корпоративные портфели брендов и производственных площадок, учиться оперативно перепрофилировать

или даже консервировать мощности, оказывающиеся временно избыточными.

При этом лишь в исключительных случаях (строительные материалы) *весь* объем российских продаж имеет местное происхождение. Большинство западных корпораций достраивают линейку российских продаж большими либо меньшими объемами импорта продукции, произведенной на зарубежных производственных площадках. В результате типичное российское подразделение крупной международной корпорации представляет собой комплексную организацию, управляющую как местным производством, так и импортом, и обычно включает:

- новосозданные производственные мощности, возведенные путем инвестиций «в чистом поле» (greenfield);
- мощности, полученные в результате поглощения российских компаний, которые обычно прошли комплексную реконструкцию после поглощения и продолжают регулярно модернизироваться;
- центры дистрибуции продукции корпорации, имеющей как российское, так и зарубежное происхождение;
- крупные региональные штаб-квартиры, исполняющие функции стратегического планирования (включая поиск и подготовку к поглощению местных производств), развития производства, планирования и контроля качества работы российских субконтракторов, организации импортных поставок, маркетинга и продаж, финансового контроля и внутреннего аудита, тренинга управленческого персонала, технических специалистов, рабочих.

Во многих случаях в российских подразделениях созданы региональные инженеринговые центры (иногда называемые «малые R и большие D центры»), это означает, что больше внимания уделяется проблемам внедрения разработок). Все это свидетельствует о потенциальном разнообразии инновационных практик, которые могут относиться к разным функциональным сферам деятельности фирмы, разным уровням управленческой иерархии и различным объектам управления.

Следует отметить еще две характерные черты российских производств международных корпораций. Прежде всего, в отличие от Китая и стран Восточной Европы (Словакия, Венгрия), западные корпорации не рассматривают российские производственные площадки как основу для экспорта на рынки развитых стран. Отдельные исключения (экспорт теплоизоляционной продукции «ROCKWOOL» в Финляндию, попытки «Балтики» экспортировать пиво, отгрузки «Вимм-Биль-Дан» морса в страны Западной Европы) лишь подтверждают общее правило – российские производственные площадки ориентируются на освоение российского рынка и рынка стран СНГ<sup>5</sup>. Это не мешает международным корпорациям вести в России значительные инвестиционные проекты и совершать крупнейшие сделки (доходящие по стоимости до 8–10% глобальных годовых продаж всей корпорации), при том, что объем российского производства не превышает 20% общего объема глобальных продаж корпорации, а на практике он оказывается еще меньше (по кругу обследованных нами компаний – от 1 до 11–12% общекорпоративных продаж). Это кажущееся противоречие объясняется тем, что во многих случаях российские подразделения приобретают в портфелях бизнесов международных корпораций статус «звезд» (в терминологии портфельной модели «МакКинзи» – «Дженерал Электрик») – они функционируют на рынках, имеющих высокие действительные и особенно потенциальные темпы роста, в большинстве случаев значительно превосходят по объему продаж местных конкурентов и в результате «оттягивают» на себя львиную долю общекорпоративных бюджетов развития.

Итак, мы убедились в том, что российские производственные подразделения

<sup>5</sup> Так, подразделение СНГ фирмы «КНАУФ» включает Россию, Украину, Казахстан, Узбекистан, Беларусь, Азербайджан, Армению, Таджикистан, Киргизию, Туркмению, Грузию и Монголию (последовательность перечисления стран взята из корпоративных документов).

зарубежных международных корпораций представляют собой хорошее поле для потенциальных исследований инновационных практик. Однако, прежде чем создавать инструментарий исследования – способы получения и особенно способы интерпретации данных (метрики наблюдения и фиксации инновационных практик), – мы должны были ознакомиться с особенностями предполагаемого объекта наблюдений.

## СМЫСЛ ИННОВАЦИОННЫХ ПРАКТИК В КОНТЕКСТЕ ОСНОВНЫХ ЗАДАЧ, РЕШАЕМЫХ МЕЖДУНАРОДНЫМИ КОРПОРАЦИЯМИ

Мы определили инновационные практики промышленных (производственных) фирм – попытки реализации *новых для фирмы* способов решения управленческих задач. Соответственно, нам необходимо было получить самое общее представление о задачах, решаемых международными корпорациями. За последние 50 лет, начиная с работ Дж. Данинга (Dunning, 1958), Е. Пенроуз (Penrose, 1959), С. Химера (Humer, 1960/1976), Р. Вернона (Vernon, 1966) и Я. Аарони (Aharoni, 1966), теория, объясняющая поведение международных корпораций, получила самое широкое развитие. Как это часто происходит с исследованием комплексных феноменов, теоретики быстро разделились на отдельные школы, объясняющие отдельные проявления данного феномена. В 2008 г. М. Форсгрэн (Forsgren, 2008) предпринял для теории международных корпораций то, что десятилетием раньше сделал для стратегической теории Г. Минцберг с соавторами (Mintzberg et al., 1998), – представил «зверя» с разных сторон, то есть свел воедино различные школы и теоретические подходы к объяснению феномена. Основными задачами любой международной корпорации выступают:

- определение перспективных рынков и направлений деятельности;

- распределение инвестиционных ресурсов между центральными и локальными подразделениями;
- оценка эффективности использования активов;
- элиминирование (вывод из состава корпоративного портфеля) неэффективных активов.

В реальной жизни, как как неоднократно отмечалось в научной литературе, развитие зарубежного производства – длительный процесс, на отдельных этапах которого доминируют различные задачи. И действительно:

1) корпорация начинает производство в новой стране (либо путем строительства новых производственных объектов, либо путем использования местных подрядчиков, либо путем покупки локальных производителей) только в том случае, когда корпорация уверена в том, что она располагает компетенциями, необходимыми для контроля и управления новосоздающимися (приобретаемыми) производственными активами;

2) строительство и запуск новых производственных объектов либо покупка местных фирм требует минимального уровня одобрения данных действий со стороны властей принимающей страны. Это заставляет корпорацию добиваться общественного признания уместности (полезности) своей деятельности;

3) даже если корпорация начинает производственную деятельность в новой стране с использования локальных брендов (что случается крайне редко), она всегда будет стремиться перенести в эту страну собственные бренды, имеющие для местных потребителей прелесть новизны и флер «иностранности». На практике в большинстве случаев происходит обратное – корпорация начинает местное производство с переноса ранее импортированных «глобальных брендов»;

4) далее, по мере развития производственных операций, локальные подразделения корпорации начинают «обрастать» местными связями (поставщиками, субподрядчиками, местными университетами, исследовательскими центрами, школами, церквями и т.д., и т.п.);

5) при благоприятном развитии событий корпорация добивается значительной доли на локальном рынке и стремится увеличить подобную долю всеми допустимыми способами, в том числе путем покупки локальных конкурентов;

6) обретение корпорацией значительной доли рынка позволяет ей все более заметно воздействовать на институциональное окружение в принимающей стране, зачастую диктуя местным (и федеральным) властям удобные для корпорации условия ведения бизнеса.

Забегая вперед, мы можем подтвердить, что примерно подобную последовательность ведущих задач корпораций по мере развития российского производства мы и слышали в большинстве проведенных нами интервью. Такая же последовательность действий и представлена в единственной книге (Perreg 2012), посвященной историческому опыту крупной корпорации в России и написанной от первого лица (Председателем Совета директоров и Генеральным директором корпорации P&G в 1995–2002 гг.). Важно подчеркнуть, что по мере накопления опыта локального производства ни одна из вышеперечисленных задач не теряет своей значимости. Ключевое различие между корпорациями состоит в том, что на одних корпорациях при решении данных задач менеджмент довольствуется уже найденными решениями, доказавшими эффективность и вошедшими в «репертуар стандартных управленческих действий», а в других корпорациях данные задачи продолжают быть полем экспериментирования и предметом инновационных практик.

## ИНСТРУМЕНТЫ ФИКСАЦИИ ИННОВАЦИОННЫХ ПРАКТИК

Поняв принципы интерпретации инновационных практик в контексте основных задач международной корпорации, мы должны были разработать инструменты фиксации

инновационных практик, адекватные задачам исследования. Здесь мы предложили инструмент, получивший условное название «Альбом инновационных практик» (рис. 1), состоящий из нескольких листов, соответствующих отдельным функциональным областям деятельности производственного подразделения (производство, маркетинг, управление персоналом).

Одна сторона каждого листа является общей (сшитой) для всех листов и отражает *степень известности/новизны* реализованного решения (инновационной практики). Мы можем выделить решения, являющиеся известными для:

- российского подразделения международной корпорации;
- корпорации в целом;
- отрасли (существующими у конкурентов, предлагаемыми консультантами, специализированными подрядчиками, производителями оборудования и т.д.); а также

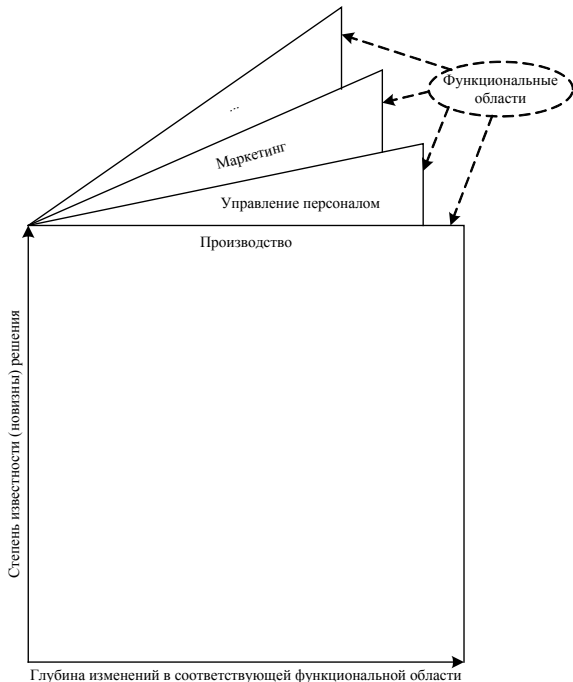


Рис. 1. «Альбом инновационных практик»

- новыми комбинациями известных решений, изначально не нацеленными на патентоспособность;

- принципиально новыми (патентоспособными) решениями.

Вторая сторона листа является специфической для каждой из функциональных областей и отражает *глубину* изменений.

В *отношении производства* можно выделить:

- освоение новых приемов работы и новых режимов существующего оборудования;
- доводку и переналадку существующего оборудования;

- ввод в эксплуатацию отдельных новых станков, аппаратов, установок;

- ввод в эксплуатацию новых участков, цехов, производственных линий, вспомогательных объектов (складов, подъездных путей, тепло- и энергогенерирующих мощностей, очистных сооружений);

- комплексную модернизацию существующих производственных площадок (изменение основной производственной схемы, установка новых основных технологических линий и вспомогательных объектов);

- ввод в эксплуатацию новых производственных площадок (заводов), требующих установки как нового технологического оборудования, так и строительства и ввода в эксплуатацию полного спектра вспомогательных мощностей.

В *области маркетинга* мы можем выделить:

- изменение способов рекламы, продвижения, дистрибьюции и форм продаж существующих товаров, включая ребрендинг существующих товаров, то есть изменение имиджа товара, выделение иных потребительских свойств продукта, отражающего запросы иной целевой аудитории потребителей;

- выпуск на рынок модифицированного продукта;

- выпуск на рынок нового продукта внутри традиционной для корпорации товарной группы;

- выпуск на рынок продуктов в новой для корпорации товарной группе.



Обратим внимание: замена импортного продукта на продукт российского происхождения, выпущенного на собственных либо контрактных мощностях международной корпорации, всегда является выпуском на рынок *модифицированного* продукта, так как страна происхождения продолжает являться важной характеристикой товара как на потребительских, так и на промышленных рынках. Это позволяет отнести локализацию производства – замена импорта российским производством – к существенной маркетинговой инновационной практике.

Наконец, в *области управления персоналом* мы можем выделить:

- повышение качества работ, выполняемых сотрудниками фирмы (более точное соблюдение стандартов, регламентов, норм поведения);
- увеличение объема работ, выполняемых сотрудниками (повышение норм выработки, расширение зон обслуживания, расширение круга функциональных обязанностей, добровольное принятие сотрудником дополнительных форм и видов действий);
- перемещение работников фирмы между объектами и подразделениями (единичное, в составе бригады, «группы запуска» и т.д.);
- повышение эффективности существующих и создание новых каналов внутрифирменных коммуникаций;
- изменение системы рабочих мест (создание новых и ликвидация неэффективных рабочих мест).

Легко убедиться, что инновационные маркетинговые практики направлены на расширение маркетингового потенциала фирмы (круга действительных и потенциальных потребителей) и повышение уровня спроса. Производственные инновационные практики направлены на расширение производственного потенциала фирмы (увеличение объема и эффективности производственных операций). Наконец, инновационные практики в области управления персоналом направлены на развитие кадрового потенциала фирмы (увеличение объема и повышение качества выполняе-

мых работ при снижении негативных и росте позитивных социальных эффектов как внутри фирмы, так и за ее пределами).

Наша задача состояла в том, чтобы зафиксировать изменения в каждой функциональной области (производство, маркетинг, управление персоналом), найти возможные взаимосвязи между изменениями в отдельных функциональных областях и, наконец, установить связи между глубиной изменений и основными задачами корпорации.

Следует сразу отметить, что список функциональных областей ни в коей мере не претендует на полноту. Прежде всего, отсутствуют инновационные практики в области финансов. Это объясняется рядом моментов. Объективный момент состоит в том, что российские подразделения международных корпораций являются центрами прибыли, а не центрами инвестиций. Хотя основная прибыль генерируется в рамках российского подразделения, решения по использованию прибыли принимаются в основном в штаб-квартире. От наших респондентов (руководителей предприятий) мы могли получить лишь частичную, весьма неполную информацию о способах принятия подобных решений. Субъективный момент состоит в том, что там, где мы смогли получить детальную финансовую информацию (включая данные об объемах капитальных вложений и т.д.), она была передана на условиях конфиденциальности. Это не позволило нам привести подробности инновационных практик в области финансов с той же полнотой, как нововведений в области производства и управления персоналом.

Также следует указать, что основой оценки степени изменений выступает *степень* изменений в основных элементах соответствующей системы (производство, маркетинг, управление персоналом), а не *масштаб*, почти всегда привязанный к стоимости осуществленных мероприятий. С учетом значительной разницы в размерах производства и продаж обследованных компаний сравнение стоимости проведенных мероприятий было бы некорректным.

Третья проблема связана с практиками в области управления персоналом. Если в области маркетинга и управления производством достаточно легко установить степень изменений в виде единой шкалы, то в области управления персоналом перечисленные выше формы изменений скорее, дополняют друг друга.

Наконец, надо указать на условный характер метрики «обыденность-новизна» соответствующих действий. Наиболее интересными являются факты, когда решение, хорошо известное российскому подразделению, оказывается новым для корпорации в целом

## ДАнные И МЕТОДИКА ИССЛЕДОВАНИЯ

Мы отбирали для исследования только те корпорации, которые запустили производство в России более пяти лет назад (в реальности – в 1997–2002 гг.). Мы посчитали пятилетний период работы достаточным для достижения устойчивой работы российского подразделения и формирования системы инновационных практик «зрелого производства». Кроме того, наше внимание было сконцентрировано на так называемых процессинговых производствах. В соответствии с определением Института производственных инженеров (Institute of Industrial Engineers 2013), это производства, на которых «первичный производственный процесс либо непрерывный, либо построен вокруг материалов, не имеющих измерения в штуках. Примерами процессинговых производств могут быть: производство продуктов питания, изделий бытовой химии, фармацевтических препаратов, горюче-смазочных материалов, керамики, металлов, синтетических материалов и т.п.». Как мы отметили ранее, значительная часть российских производственных подразделений международных корпораций преимущественно созданы в этих отраслях. Кроме того, именно на процессинговых производствах (в

отличие от сборочных) мы надеялись найти примеры полного цикла инновационных работ – от возникновения идеи нового продукта до его проектирования, запуска в производство и выпуска на рынок.

Программа обследования включала встречи с генеральным директором предприятия или директором по производству, общение с главными технологами, руководителями маркетингового блока, менеджерами по качеству, другими функциональными специалистами, ответственными за продуктовые или процессные инновации. Значительная часть встреч проводилась непосредственно на предприятиях. Такие встречи *обычно предварялись осмотром основных производственных линий, заводской лаборатории и т.д.* В ряде случаев для нашей исследовательской группы фирмой готовились специальные отчеты, содержавшие информацию об основных инновационных проектах, реализованных в последние 2–3 года, а также планируемых к запуску в 2013–2015 гг.<sup>6</sup> Мы также имели возможность ознакомиться с информационными бюллетенями, издающимися для сотрудников корпорации или ее российского подразделения.

Интервью были организованы вокруг следующих основных вопросов:

- что понимается под инновациями на корпоративном уровне и в российском подразделении?
- как организуются инновационные проекты различной направленности и масштаба, и какова роль руководства корпорации, других подразделений компании и собственно российского подразделения в различного рода инновационных проектах?
- как финансируются инновации, и какие типы бюджетов используются для инновационных проектов разного рода?
- какие меры морального и материального стимулирования применяются для поощрения действий инициаторов и «имплементаторов» инновационных практик?

<sup>6</sup> К сожалению, часть данных документов имела гриф «Строго конфиденциально».

Всего нами было проведено обследование 11 заводов девяти фирм. Подробный отчет о результатах встреч, полученной нами информации и впечатлениях был направлен на все участвовавшие в исследовании фирмы. От семи фирм («PepsiCo», «REXAM», «Mapei», «ROCKWOOL», «KNAUF», «Lactalis», «Rhodia Acetow» (подразделение компании «Solway»)) нами были получены разрешения использовать данные обследования в академической печати. В некоторых случаях мы получили детальную обратную связь, включая уточнение некоторых фактов и исправление допущенных в технической терминологии ошибок.

## Литература

- Городникова Н.В., Гохберг Л.М., Грачева Г.А. и др. Индикаторы инновационной деятельности: 2011. Статистический сборник / Под общ. ред.: Л.М. Гохберга, Я.И. Кузьмина, К.Э. Лайкам, А.В. Наумова, А.К. Пономарева, З.А. Рыжиковой. М.: НИУ ВШЭ, 2011.
- Гурков И.Б., Тубалов В.С. Инновации в российской промышленности: создание, диффузия и реализация новых технологий и социальных практик // Мир России: Социология, этнология. 2004. Т. 13. № 3.
- Российская экономическая школа, PricewaterhouseCoopers в России и Центр технологий и инноваций PwC. Инновационная активность крупного бизнеса в России: Механизмы, барьеры, перспективы // Российский журнал менеджмента. 2010. № 8. Вып. 4.
- Aharoni Y. The Foreign Investment Decision Process. Boston, Harvard Graduate School of Business Administration, Division of Research, 1966.
- Andersson U., Forsgren M., Holm U. The Strategic Impact of External Networks: Subsidiary Performance and Competence Development in the Multinational Corporation // Strategic Management Journal. 2002. Vol. 23. Is. 11.
- Anghel G. Doomed to Internationalization and Modernization of Corporate Culture: The Russian Experience of German Firms. Wiesbaden: Gabler Verlag, 2012.
- Birkinshaw J., Hood N. Unleash Innovation In Foreign Subsidiaries // Harvard Business Review. 2001. Vol. 79 (3).
- Cantwell J. Technological Innovation and Multinational Corporations. Oxford, UK, Cambridge, MA: Blackwell, 1989.
- Ciabuschi F., Forsgren M., Martin Martin O. Headquarters Involvement and Efficiency of Innovation Development and Transfer in Multinationals: A Matter of Sheer Ignorance? // International Business Review. 2012. Vol. 21. Is. 2.
- Duning J. American Investment in British Manufacturing Industry. UK: George Allen & Unwin, 1958.
- Fagerberg J. Innovation: A Guide to the Literature. Mimeo. Oslo: University of Oslo, 2003.
- Fey C., Bjorkman I. The Effect of Human Resource Management Practices on MNC Subsidiary Performance in Russia // Journal of International Business Studies. 2001. Vol. 32. Is.1.
- Forsgren M. Theories of the Multinational Firm: a Multidimensional Creature in the Global Economy. Ed. Mats Forsgren. Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited, 2008.
- Forsgren M., Holm U. MNC Headquarters' Role in Subsidiaries' Value-Creating Activities: A Problem of Rationality or Radical Uncertainty // Scandinavian Journal of Management. 2010. Vol. 26. Is. 4.
- Ghoshal S., Bartlett C. The Multinational Corporation as an Interorganizational Network // The Academy of Management Review. 1990. Vol. 15. No.4.
- Golikova V., Karhunen P., Kosonen R. Subsidiary Evolution in a Transition Economy: Kemira GrowHow in the Russian Fertilizer Market // Journal for East European Management Studies. 2011. Vol. 16. Is. 1.
- Gondo M., Amis J. Variations in Practice Adoption: The Roles of Conscious Reflection and Discourse // Academy Management Review. 2013. Vol. 38. Is. 2.
- Gurkov I. Why Some Russian Industrial Companies Innovate Regularly: Determinants of Firms' Decisions to Innovate and Associated Routines // Journal for East European Management Studies. 2013. Vol. 18. Is. 1.

- Holm U., Holmström Ch., Sharma D.* Competence Development Through Business Relationships or Competitive Environment? – Subsidiary Impact on MNC Competitive Advantage // *Management International Review*. 2005. Vol. 45. Is. 2.
- Holtbrugge D., Puck J.F.* Stakeholder Networks of Foreign Investors in Russia: An Empirical Study Among German Firms // *Journal for East European Management Studies*. 2009. Vol. 14. Is. 4.
- Hymer S.* The International Operations of National Firms: A Study of Direct Foreign Investment, Ph.D. dissertation. Massachusetts Institute of Technology, 1960 (published by MIT Press, 1976).  
Institute of Industrial Engineers. Process Industries Division. Retrieved February 25, 2013.
- Johanson M., Johanson J.* Turbulence, Discovery and Foreign Market Entry: A Longitudinal Study of an Entry Into the Russian Market // *Management International Review*. 2006. Vol. 46. Is. 2.
- Koveshnikov A., Barner-Rasmussen W., Ehrnrooth M., Makela K.* A Framework of Successful Organizational Practices in Western Multinational Companies Operating in Russia // *Journal of World Business*. 2011. Vol. 47. Is. 3.
- Kuznetsov B., Dolgopyatova T., Golikova V., Gonchar K., Yakovlev A., Yasin Ye.* Russian Manufacturing Revisited: Industrial Enterprises at the Start of the Crisis // *Post-Soviet Affairs*. 2011. Vol. 27. Is. 4.
- Mintzberg H., Ahlstrand B., Lampel J.* *Strategy Safari: The Complete Guide Through the Wilds of Strategic Management*. London: FT Prentice Hall, 1998.
- Mudambi R., Mudambi S. M., Navarra P.* Global Innovation in MNCs: The Effects of Subsidiary Self-Determination and Teamwork // *Journal of Product Innovation Management*. 2007. Vol. 24. Is. 5.
- Mudambi R., Navarra P.* Is Knowledge Power? Knowledge Flows, Subsidiary Power and Rent-Seeking Within MNCs // *Journal of International Business Studies*. 2004. Vol. 35. Is. 5.
- Penrose E.T.* *The Theory of the Growth of the Firm*. N.Y.: John Wiley, 1959.
- Pepper J.* *Russian Tide*. Cincinnati, OH: Procter & Gamble, 2012.
- Prazdnichnykh A., Liuhto K.* The Russian Enterprise Directors' Perceptions on the Innovation Activity of Their Company: A Briefing of the Empirical Results // *Journal for East European Management Studies*. 2010. Vol. 15. Is. 4.
- Rugman A.M., Verbeke A.* Subsidiaries' Specific Advantages in Multinational Enterprises // *Strategic Management Journal*. 2001. Vol. 22. Is. 3.
- Vernon R.* International Investment and International Trade in the Product Cycle // *Quarterly Journal of Economics*. 1966. Vol. 80. Is. 2 (May).
- Wale K., Leibowitz G., Dvorak B., Yang S.* Three Snapshots of Chinese Innovation // *McKinsey Quarterly*, February 2012. Retrieved February 25, 2013.
- Wilson I., Mukhina M.* Market Segmentation in Russian Subsidiaries of FMCG MNEs: Practitioner and Academic Perspectives // *Marketing Intelligence and Planning*. 2012. Vol. 30. Is. 1.
- Zavyalova E., Kosheleva S., Ardichvili A.* Human Resource Management and Development Practices in Indigenous Russian Companies and Foreign MNCs: a Comparative Analysis // *International Journal of Human Resources Development and Management*. 2011. Vol. 11. № 2, 3, 4.

*Рукопись поступила в редакцию 19.04.2013 г.*